

「若い世代に本当のリーダーシップを
会得してもらいたい」。昨年講師として
参加した企業塾のメンバーに囲まれ、
話がはずむ。東京・電源開発にて。



ひびきあう

貧困と
向き合いながら

前・世界銀行副総裁
シネクタン・ソフィアバンクパートナー
西水美恵子さん



ブータンの若い政治家とその娘と、お祭りを楽しむ。次代を担う人たちの相談相手にと、頻繁に通っている。

3

月に東日本大震災が起きたとき、津波や原子力発電所事故の信じがたいニュースに、西水美恵子さんは遠く離れたバングラデシュの自宅から日本で暮らす人々を案じ、政府や行政が一刻も早く適切に動くことを願った。1カ月余り後に訪れた日本では、講演などで大学や地方の企業を回った。

「関西や静岡、東北では山形や宮城で、若い人々と話す機会がありました。が、みなこの震災を自分のこととして受けとめ真剣に考えていて、ああ、いいなあと思いました」。

世界銀行時代には常時、危機管理を考えていた。南アジア地域では大地震や大洪水といった自然災害がしばしば起こる。またテロや紛争についても、最悪の事態を想定して、即時履行が可能な計画を常備した。5分後のことも、10年後のことも同じように、具体的に対策を立てた。日本の企業の地震対策や人々の備えに、危機感が足りないとい



パキスタンの最北端で、「進学したいけれど中学校がない」と、泣いてうったえる少女の話聞く。山脈のむこうは、アフガニスタンと中国。



スリランカの離村で、世銀の融資をもとに村人が力を合わせて造りあげた水道の水を飲む西水さん。世界銀行は、貧困をなくす目的で、発展途上国へ開発資金援助を行う国際的な金融機関。高速道路網、新幹線など戦後復興への大型融資を受けた日本を含む、加盟国の国民は株主という立場。

昔から気になっていた。が、今回「人
心がいい方に変わってきた」と感じ
ました。やわらかな口調で西水さ
んは話す。

西水さんが世界銀行で働きだしたの
は1980年、アメリカの大学で経済
学を研究し、教鞭をとっていたとき
のこと。1年間の研究休暇に世界銀行で

の研究を依頼され、発展途上国の実情
を体験する機会を得たことに始まる。

エジプトのスラム街。「学校に行き
たいけれど、自分が働かないと家族が
飢えてしまうから」と工場で労働する
子ども。ナディアという少女は下痢か
らくる脱水症状で、緊急処置もかなわ
ず、西水さんに羽毛のように軽い体を

あずけたまま息をひきとった。その状
態に衝撃を受け、貧困はなぜ起こるの
かを考え、草の根レベルから政策へ訴
え、問題に取り組みたいと思った。悩
みに悩んだ末の、学者から世界銀行の
仕事への転換だった。

それから2003年に退職するまで、
数々の発展途上国を訪れ、現地の人た
ちとじっくり向き合っただけで、それぞ
れの国の成り立ちや政治情勢を踏まえ
ながら、状況を改善し希望へ踏み出す
手伝いをする仕事にうちこんだ。何を
していても「ナディアは喜んでくれる
か」と問いかけたという。

本 物の政治家が世界中に生まれる
こと、教育を行きわたらせるこ
とがなければ貧困のない世界をつくる
のは困難、と西水さん。どの国の経験
からも学んだが、特に、「国民総幸福量」
という政治哲学で知られるブータンに
は多くを教えられたと話す。

「ブータンを知って初めて、人と人

のきずなが物ごとを動かしていく、そ
れを育むことが、国づくり、ひいては
経済成長にもどれだけ大切かを知りま
した。ブータンには指導者と国民に信
頼関係があります。国王が国民の幸せ
を『本気で』考え政策をつくり、みん
なで取り組むのでしっかり施行される
それが、あんな小さな国が40年近くも
持続的かつ高度成長を続け、自然環境
保護政策も成功している理由です」。

日本も、地域や学校、職場での人の
つながりが、毎日の生活をしっかり支
えているという安心感のある国であっ
てほしい。「それには、自分のまわり
でできることから。家族との接し方、
学校での友達との交わり、職場での自
分のあり方といった身近なことを、こ
うありたいと願うものにしていくこと
から始めたいですね」と、にこやかに
力強く語った。

撮影／鈴木慶子（11ページ）

文／編集部

126ページに続く。

貧困のない世界へ——本当のリーダーシップを

(カラー13ページから続く)



日本の女性として初めて世界銀行の副総裁を務めた西水美恵子さん。現在はバージン諸島に暮らし講演や執筆などの傍ら年に数回、日本へ。若い力や地方の力が育つようにと、学生、社会人をいろいろな形で応援している。忙しいスケジュールの中、『婦人之友』には、子どものころから親しんでいました」と、お話をいただきました。

リーダーシップの大切さをいつもお話しですが、世界銀行の仕事を通して、ぜひ伝えたいと思われたことなのでしょいか。

はい、リーダーシップのよしあしが国づくりを大きく左右すると学んだからです。

ハンガリーがまだ鉄のカーテンの向こう側にあった1983年から数年間、税制や経済構造などの初期改革のお手伝いをした経験が大きかったです。社会主義のイデオロギーの中で、大変難しい問題がありましたが、「本

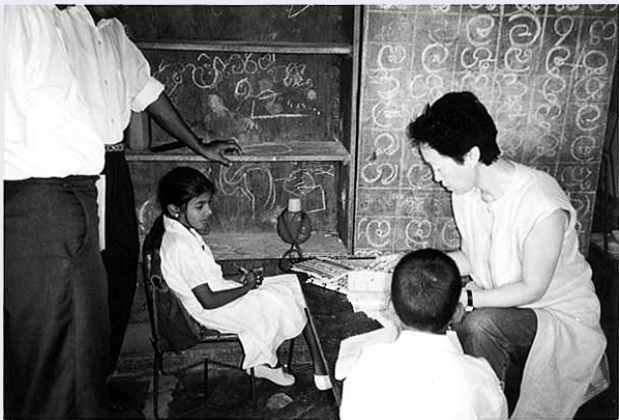
気で」解決しようと、夢を同じくする人が集まりました。会議や、電話の盗聴を逆手にとったり、どうしても聞かれないときは、ピクニックで青空会議も。100人以上の現地の人たちと仕事を共にする中で、彼らにリーダーシップを学びました。他の国でも、貧民街の女性たちや、NGO活動家、学生たちなどに教えられました(詳しくは著書『国をつくるという仕事』に)。

よく言われるリーダーシップは、会社などの組織で、いかにリーダーになるかということですが、私は、リーダーシップというのは自分と正直向き合って、自分をひっぱっていくことに何かをしよう、道を拓いていくことだと思うのです。人にはみな、その力がある。世界銀行を退職したとき一番強く思ったのは、本物のリーダーシップの在り方を伝えていきたいということでした。

そしてできれば、そういう人たちの相談相手になりたいのです。どこの世界でも、出る釘は打たれるということがあるので、打たれそうになったときに、大人でも子どもでも、男性でも女性でも、相談する人が必要です。私もそういう人に助けられた経験がありますから、「本気で」やろうと思ってる人の支えになれるようでありたいと思っています。

「チーム」は状況に応じてリーダーシップを分かち合うけれど、「グループ」は強いリーダーに率いられるなど、チームとグループの違いについても、お話しですね。

チームの中でも、組織的なリーダーはあります。でも、たとえば世界銀行の「開発」という仕事は、ひとつの分野の専門家だけではできません。水道ひとつ造るのでも、土建屋さん、お医



スリランカの村の小学校。先生がいなかったため、代わりに勉強をみる西水さん。

者さん、経営者、経済学者などが一緒に働きます。相手の意見を聞きながら仕事をしなくてはなりません。他の人の意見を深く聞くということができるようになると、誰がリーダーでもいいのです。分野は違っても目的は同じ、情熱をもって一緒にやりましよう、という風になります。それが本当のチームだと思います。

経験や年齢の差があっても、若い人の意見に「若い人って考え方が違うのだな」「今の物理学はそこまで行っているのか」などと、聞く耳をもつことが大切です。

支援を成り立たせるためにも欠かせない、人と人の信頼関係を築く基本は？ それを語る具体的なエピソードをお話いただけますか。

信頼関係を築くのに大切なのは、自分自身に真っ正直であること、そして

約束を守ることです。

世銀に加盟する途上国国民の過半数は声なき貧民。政治的に無視されがちな声を汲みとるのが仕事で、権力者との喧嘩が役目と肝に銘じていました。が、民意を代表するリーダーとも、正直に向かい合おうとしました。

パキスタンで首相の権力濫用に、99年のクーデターを率いたムシャラフ將軍とその翌年に会ったときには、「理由はどうあれ、民主主義のたどるプロセスを軍政権が断ち切るのは邪道」と話し、「はつきり言ってくれてうれい」と本当にうれしそうな表情で応えた將軍との信頼関係が始まりました。その後も將軍は「敵は貧困。あらゆる部門から汚職を追放しないと」と。ブータンでは、ジグミ・シンゲ・ワンチュク雷龍王との初めての謁見で、国王は、君主制度は国民のためにならない、国の将来は民の選択に託すべきだ。国民は今ままでいいと反対する

バージン諸島のご自宅は、古来からの、嵐に強く、暑さの中でもすごしやすい造りと伺いました。

古くからの知恵で、屋根と石壁を「鉄の木」と呼ばれる堅い熱帯樹でできた継ぎ手でつないだ、暴風に逆らわず、風を友に踊るような屋根の家です。18世紀ころからの建物ですが、暴風雨にびくともしません。

風を集めて通す谷に挟まれた小高いところに家が建っていて、台風が来ると、まるで家の両側を新幹線が通りぬけるような轟音が響きます。風が抜けた後、となりの家とわが家の境の木のとつべんが、折れていることも。でも「強風から家を守る風道」と言われるとおり、家は大丈夫。昔の人の知恵はすばらしい。

ヨーロッパやアメリカの人が憧れて、立派な別荘を建てますが、亜熱帯に住むための知恵をもたずに建ててし

が、自分がもし悪王だったらどうするかと堰が切れたように話されました。話の中で、私の堰も切れました。当時、世銀職員意識改革をと反対を押し切ったので、国家の改革とは比べ物にならないと、謝りつつも、話していくうちに信頼関係が生まれました。

ブータンの政治哲学に学ばれたのはどんなことですか。

経済学は、人間がエコノミックアニマルとしてとる行動を分析します。それを理論立てて分析し、政策に役立てるのですが、私は近代経済学は、肝心の人間というものを忘れがちだと思っています。人間そのものの価値観や生きがい、仕事のやりがいなど、人間の起こす行動を左右する大切なものを考えなくてはということ、ブータンで学びました。

まい、そのうち来なくなってしまうことがあります。カリブ海の西向きベランダで、海に沈む夕陽をみながらリラックスする時間を夢見ても、暑すぎて無理。西日のあるベランダは熱くて歩けないし、冷房をつけて、カーテンで日を遮らないとならないほどです。わが家は貿易風に向かって開く東向き、熱気を逃がし、涼風をとり入れる仕組みで冷房なしでも快適です。

日本が世界の中で、これからどんな国であってほしいですか。

自然の中で生かされているという、自然に対する畏れをもちながら、精神的な満足と、物質的な満足のバランスのとれた社会。そして人と人のつながりが生活を支えている、そのような国をみんな望んでいるのではないでしょう。

(編集部・羽仁曜子)



英国領バージン諸島にある西水さんの家は、18世紀の建物。亜熱帯に住む知恵の生きた造り。